

## КОНСАЛТИНГ МАРКЕТИНГОВИХ РИЗИКІВ: ДЕСКРИПЦІЯ ТА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ

*Семеняк І. В., д.е.н., професор, Євтушенко Г. В., аспірантка  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

Обґрунтована технологія консалтингу маркетингових ризиків та розроблена модель управління ризиками з використанням дескрипції носіїв та походження маркетингових ризиків, що характеризується науковою новизною рішень в управлінському консультуванні.

**Ключові слова:** управлінське консультування, менеджмент маркетингових ризиків, дескрипція, ітераційна модель управління.

**Актуальність теми та постановка проблеми.** Керівництву будь-якої компанії доводиться враховувати нестатичні умови ведення бізнесу. Як лідери ділового світу, так і невеликі компанії потребують чіткого розуміння масштабів та суті змін, що відбуваються. В практиці розвинених країн вкладення коштів в купівлю інтелектуального капіталу в формі послуг консультантів розглядається як більш ефективна дія, ніж навіть вкладення коштів в купівлю технологій та обладнання. Питанням управлінського консультування присвячені праці Блока П., Коупа М., Кубра М., Марченко Г. І., Чернова Ю. В., Фомішена С. В. та Тищенко А. І., Е. де Хаана та інших. Питання практичного застосування окреслюються в серії книг київського видавництва «Фоліант» під назвою «Управленческий консультант. Настольная книга руководителя» (2005, 2006). В працях М. Портера та Ф. Котлера цим питанням також приділено увагу. Попит на послуги управлінських консультантів в Україні сприяє активному розвитку консалтингу, хоча завдання їх спеціалізованої підготовки та методичного забезпечення праці залишається невирішеним.

Стан економіки України та необхідність інноваційної інтенсифікації праці керівників, які вирішують питання менеджменту конкурентоздатності, що включає питання й маркетингових ризиків, потребують пріоритетного дослідження та формування моделі управління маркетинговими ризиками для внутрішніх та зовнішніх маркетингових ситуацій. В цьому полягає зміст вирішеного науково-практичного завдання та його актуальність.

Об'єктом дослідження є сучасна наука управлінського консультування, предметом – дескрипція та модель управління маркетинговими ризиками як функції менеджменту маркетингу.

Застосовані методи наукових узагальнень, моделювання ситуацій, статистики, математичної логіки.

**Результати дослідження та висновок.** Комплексний системний характер маркетингової діяльності, її інструменти та цілі [1; 2] є базовими для розуміння та розпізнавання типу маркетингових ризиків (ТМР). Пропонується використовувати модель, яка побудована за принципом ієрархічної послідовності ідентифікації дескрипторів маркетингового ризику.

Для побудови моделі встановлені носії маркетингових ризиків (НМР) та походження маркетингових ризиків (ПМР). Логічна модель системного комплексного маркетингового ризику (СКМР) представлена на рис. 1.

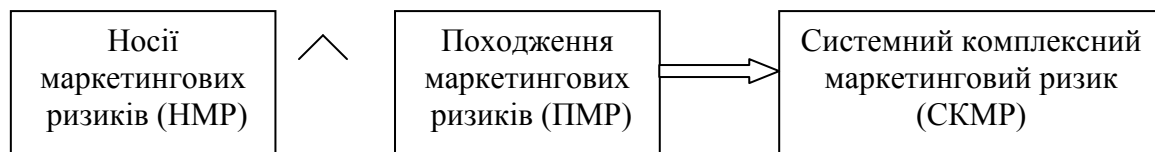


Рис. 1. Модель системного комплексного маркетингового ризику

Результати виконаної систематизації носіїв маркетингових ризиків наведені на рис. 2.

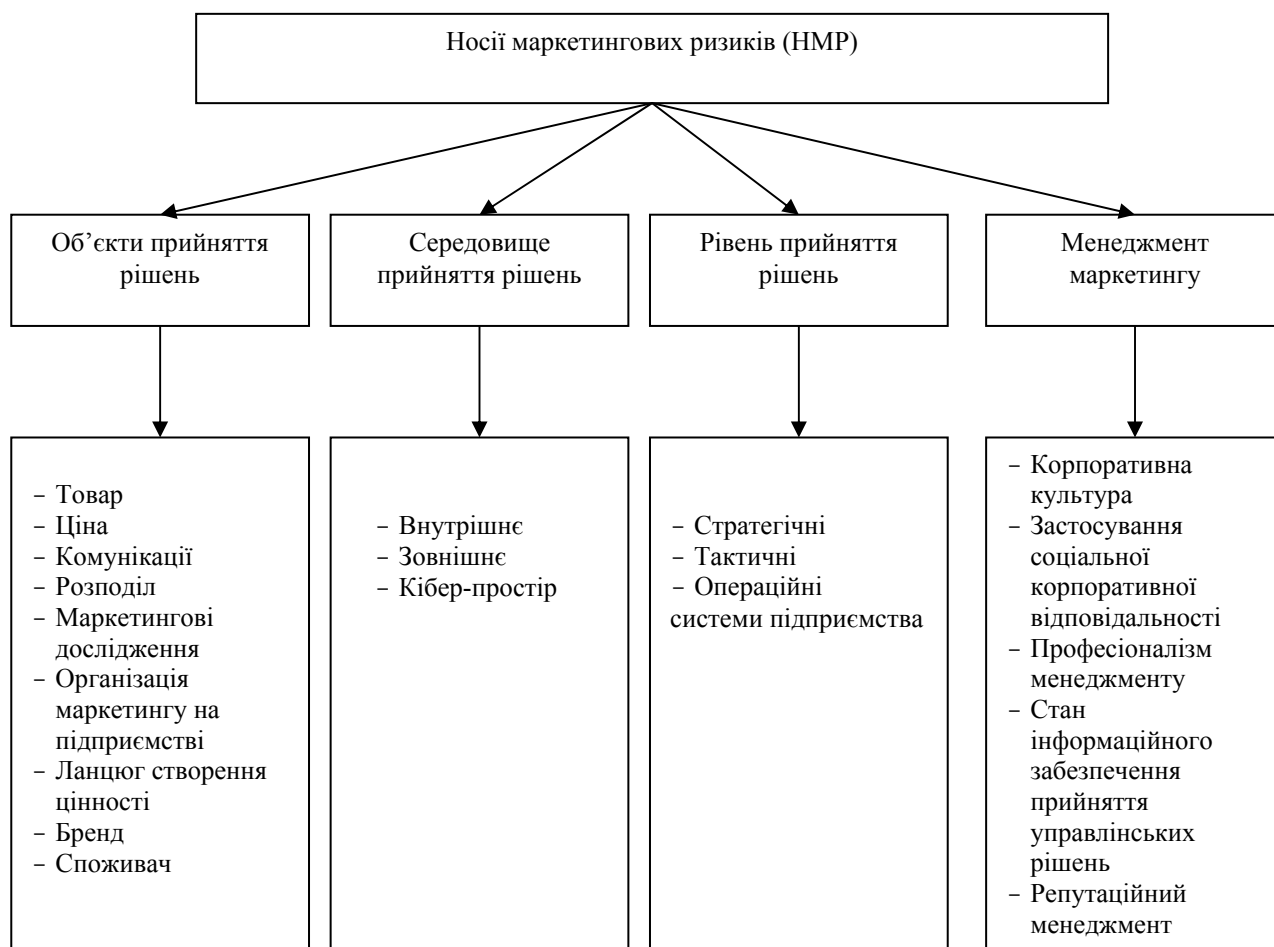


Рис. 2. Носії маркетингових ризиків

Носій – це інтегроване поняття, його дескриптори сполучаються за різними складовими елементами. Наприклад: «розподілення – внутрішнє середовище – тактичне рішення – професіоналізм менеджменту». Тобто ризик несвоєчасного постачання товару до роздрібної мережі може мати високу вірогідність виникнення за умови невірно складених графіків постачання як наслідку непрофесійного менеджменту.

Результати наукових узагальнень дескрипторів маркетингових ризиків упорядковані на рис. 3.

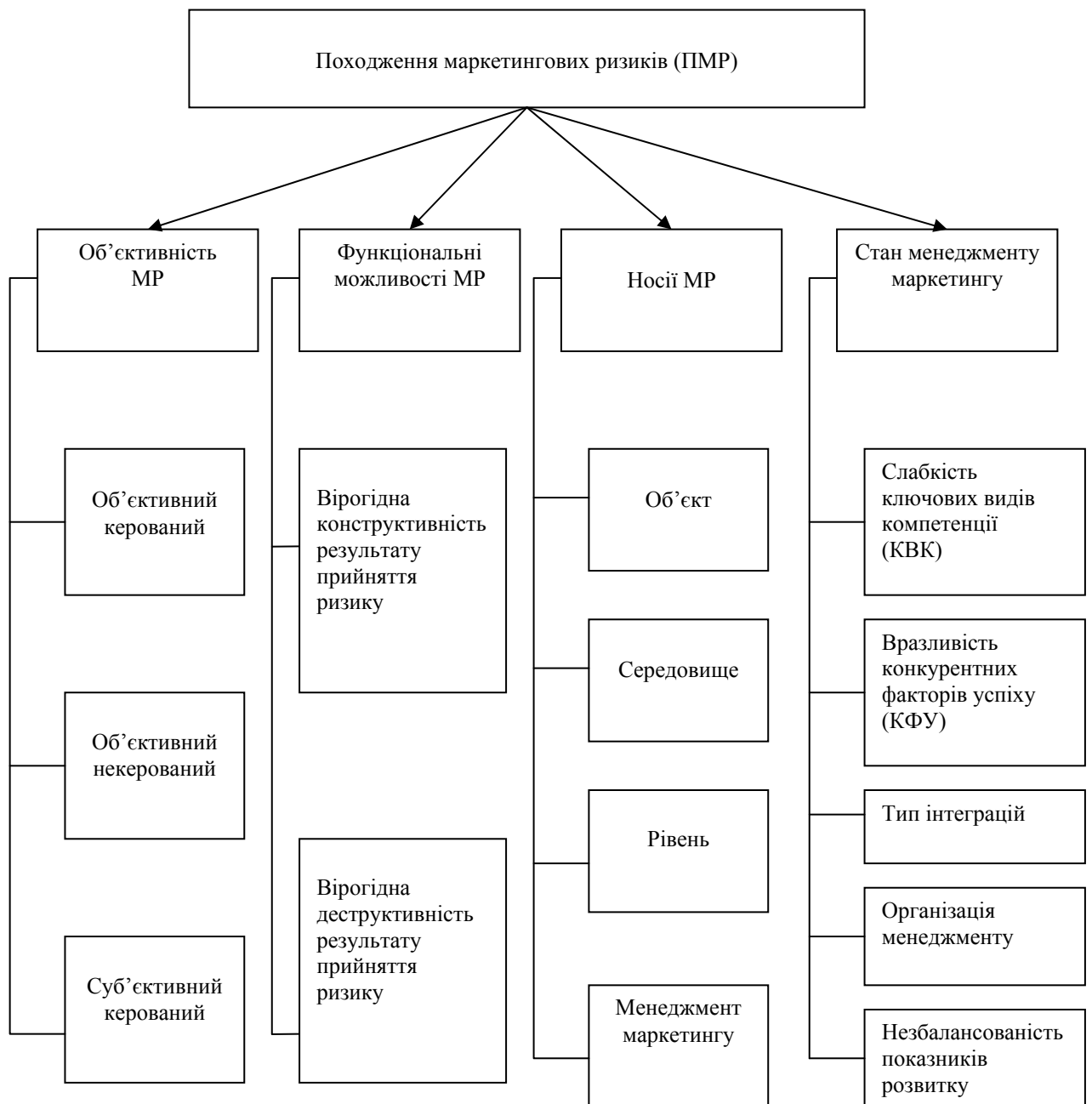


Рис. 3. Походження маркетингових ризиків

Носії ризику одночасно виступають джерелом їх походження, а цілісна модель походження маркетингових ризиків наділяється якістю синергії, що відображено в моделі  $HMP \wedge PMP \Rightarrow SKMP$ .

Розроблена модель визначення типу маркетингового ризику (рис. 4) ґрунтується на двох інтегральних факторах: носіях та походженні. Наприклад, товарний суб'єктивний конструктивний керований маркетинговий ризик (ТСКК МР).

Пропонується розрахувати кількість логічних результатів в моделі визначення типів маркетингових ризиків за умови, що полярні дескриптори в

моделі («об’єктивний – суб’єктивний», «конструктивний – деструктивний», «керований – некерований») не повинні виступати характеристиками одного типу маркетингового ризику. Наприклад: «Об’єктивний  $\wedge$  Конструктивний  $\wedge$  Керований» – істинна характеристика маркетингового ризику, а «Об’єктивний  $\wedge$  Суб’єктивний  $\wedge$  Конструктивний» – це хибна ( $\sim$ ) характеристика маркетингового ризику.

Отже, якщо з двох полярних дескрипторів один задовольняє умові, при цьому три інші з чотирьох дескрипторів неполярні, то кількість логічних результатів в моделі визначення типів маркетингових ризиків дорівнює:

$$C_2^1 \times C_2^1 \times C_2^1 = \frac{2!}{1!(2-1)!} \times \frac{2!}{1!(2-1)!} \times \frac{2!}{1!(2-1)!} = 2 \times 2 \times 2 = 8.$$

Посилаючись на комбінаторний аналіз (комбінаторика – лат. *combinare*, з’єднувати, сполучати – розділ математики, що вивчає прийоми обчислень кількості різних з’єднань: перестановок, розміщень, сполучень тощо), підтверджуємо правильність суджень рівністю кількості розміщень, перестановок та сполучень дескрипторів маркетингового ризику:

$$A_n^m = P_m C_n^m, \quad (1)$$

де  $C_n^m$  – кількість сполучень комплексу типів маркетингових ризиків, що містять три ПМР з шести запропонованих факторів в моделі визначення типу маркетингового ризику (об’єктивний, суб’єктивний, конструктивний, деструктивний, керований, некерований);

$A_n^m$  – розміщення – з’єднання, які формують типи маркетингових ризиків і містять три ПМР з шести, які відрізняються порядком чи змістом;

$P_m$  – перестановки – з’єднання, що формують типи маркетингових ризиків з трьома факторами ПМР, довільно змінюючи їх послідовність.

Тобто:

$$A_n^m = P_m C_n^m \quad (2)$$

$$A_6^3 = P_3 C_6^3$$

$$120 = 6 \times 20$$

$$120 = 120$$

Розроблений автором механізм визначення типу маркетингового ризику дозволяє винайти ефективний інструментарій управління маркетинговими ризиками та має практичне значення.

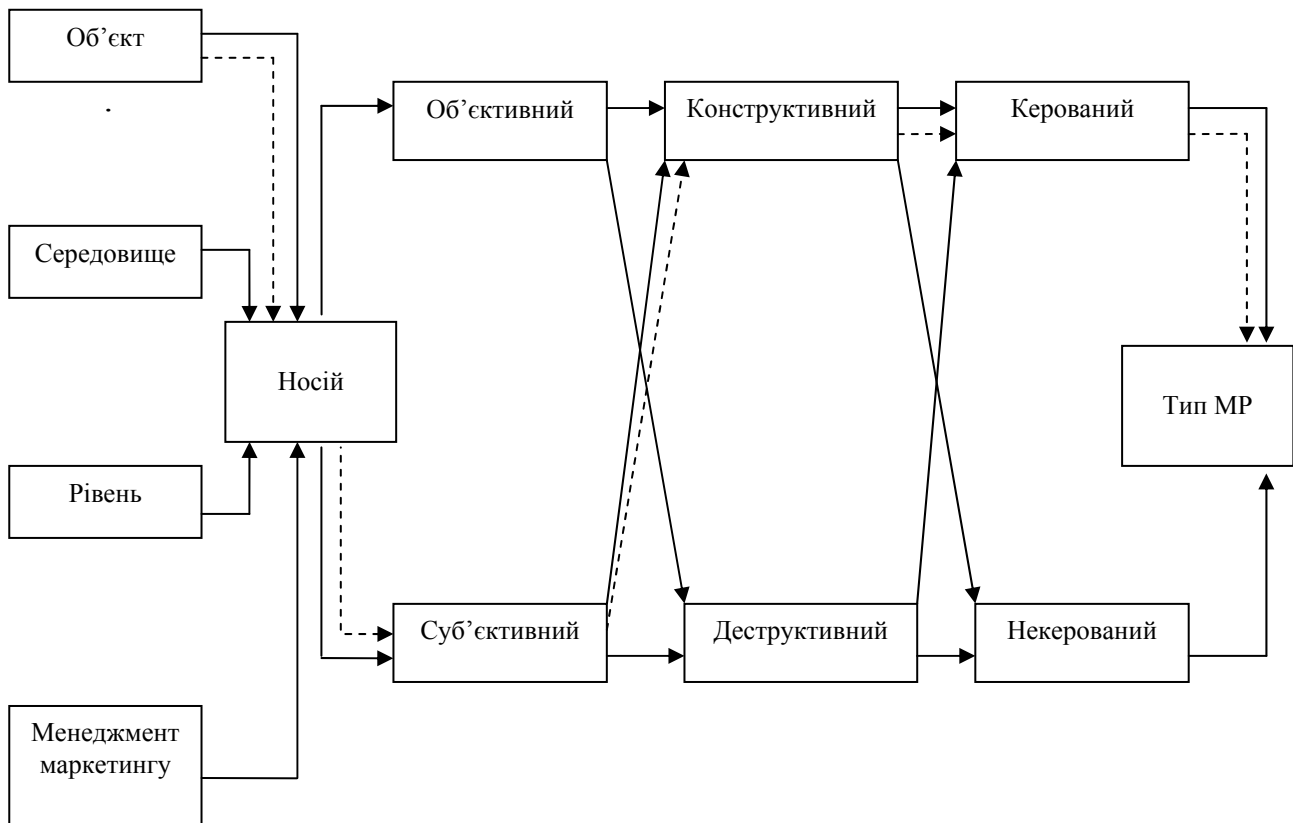


Рис. 4. Модель визначення типу маркетингового ризику (МР)

Для оцінки переважних маркетингових ризиків складена імітаційна таблиця аналізу дескрипторів маркетингових ризиків (див. табл. 1). У «підметі» імітаційної таблиці об'єкти – носії, а у «присудку» – походження маркетингових ризиків. Наявність ризику позначається в таблиці як «1», в рядку «Значущість» – вагова категорія ризику для підприємства в конкретній ситуації –  $f$ , причому значення  $f$  ситуаційно може змінюватися. В рядку  $f_j(\sum x_i)$  містяться зважені величини маркетингових ризиків. Ці значення приймаються як ідентифікатори домінант маркетингових ризиків в рейтинговій (рейтинг «на зниження») послідовності – рядок «Рейтинг». За допомогою зважених величин маркетингових ризиків та суми наявних ризиків може бути визначена сила тиску маркетингового ризику.

За гіпотетичними даними, зазначеними в таблиці, ситуація характеризується домінуванням в маркетинговій діяльності об'єктивних, некерованих, деструктивних ризиків з вірогідністю втрат конкурентних факторів успіху. Бренд знаходиться на об'єктивній стадії зрілості, що може призвести до деструктивних наслідків та втрати конкурентних переваг.

У змодельованій ситуації рекомендація управлінського консультанта полягає в оцінці ефективності формування конкурентних факторів успіху, рівня професійної компетенції спеціалістів та прийнятті адекватного стратегічного рішення.

Для компетентних менеджерів маркетингу – внутрішніх консультантів, – робота з таблицею не становить труднощів. Зовнішні консультанти мають проводити поглиблений попередній ситуаційний аналіз (у тому числі SWOT-TOWS-аналіз, портфельний аналіз та інші), застосовувати засоби стратегічного маркетингового й фінансового аналізу [3; 4; 5].

Дії, спрямовані на дескрипцію ризик-маркетингу, виступають складовим кроком моделі управління маркетинговими ризиками (об'єкт управління). Менеджмент маркетингу – корпус професіоналів – суб'єкт управління. Стратегічні і тактичні рішення та методи прийняття рішень за участю управлінських консультантів – механізм управління. Графічна модель управління маркетинговими ризиками наведена на рис. 5.

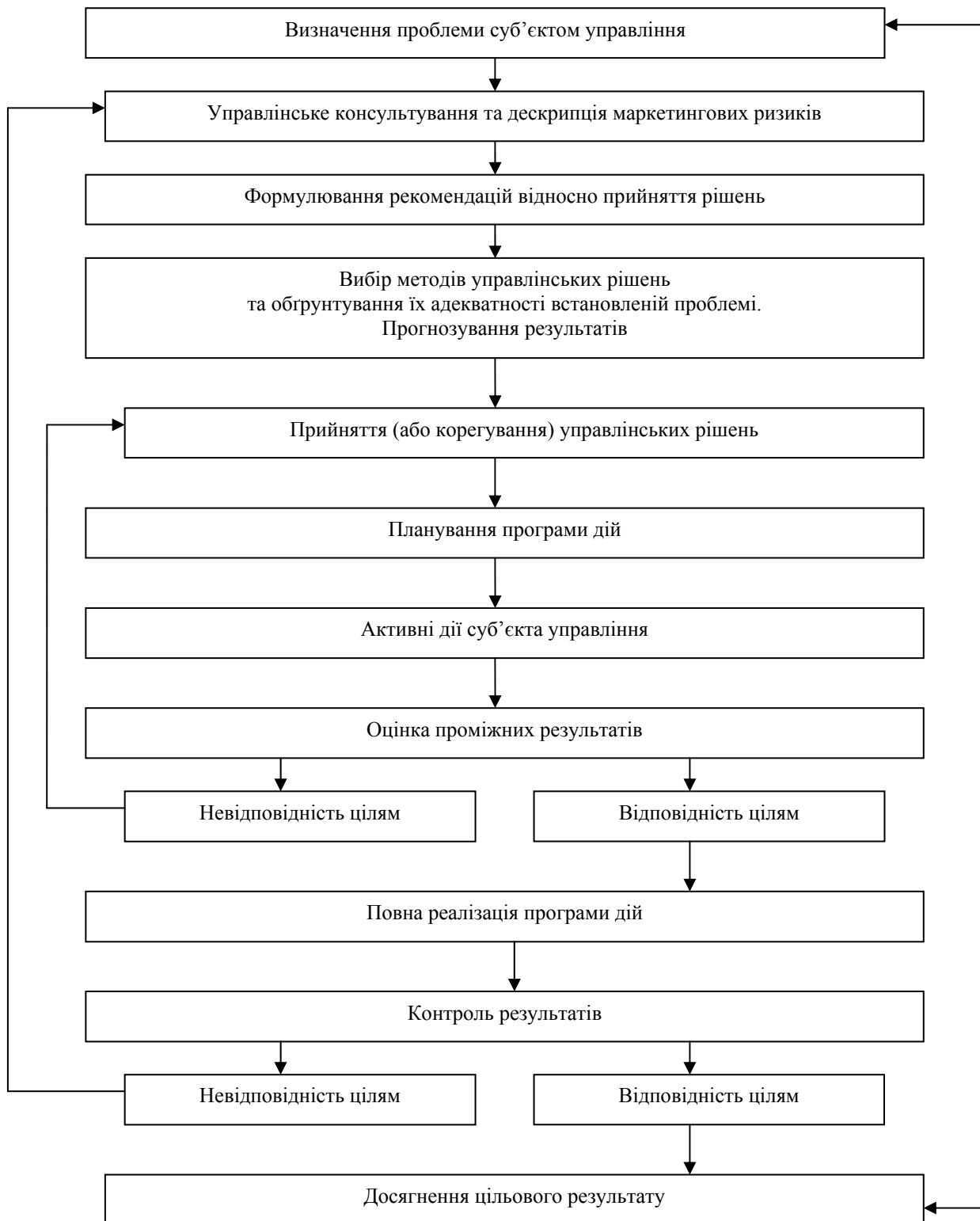


Рис. 5. Модель управління маркетинговими ризиками

Таблиця 1

## Зведений аналіз дескрипторів маркетингових ризиків

№ з/п	Носій ризику ( $x_i$ )	Об'єктивність ризику			Функціональні можливості ризику		Стан менеджменту маркетингу					Разом
		Об'єктивний керований	Об'єктивний некерований	Суб'єктивний керований	Конструктивний	Деструктивний	Слабкість КВК	Вразливість КФУ	Незбалансованість показників розвитку	Тип інтеграцій	Організація менеджменту	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Товар ( $x_1$ )		1		1			1				3
2	Ціна ( $x_2$ )											
3	Комунікації ( $x_3$ )											
4	Розподіл ( $x_4$ )											
5	Маркетингові дослідження ( $x_5$ )	1				1	1				1	4
6	Організація маркетингу на підприємстві ( $x_6$ )											
7	Ланцюг створення цінності ( $x_7$ )			1		1					1	3
8	Бренд ( $x_8$ )	1				1		1				3
9	Споживач ( $x_9$ )		1			1		1				3
10	Всього (для $i = \overline{1,9}$ )	2	2	1	1	4	1	3	-	-	2	16
11	Значущість ( $f_j$ ), $j = \overline{1,10}$	2	3	1	1	2	5	4	1	3	2	
12	$f_j(\sum x_i)$	4	6	1	1	8	5	12	0	0	4	41
13	Рейтинг	2	1	3	2	1	2	1	-	-	3	

В моделі використовується ітераційний принцип, що потребує повтору процедур проміжного контролю відповідності отриманих результатів рішення певної проблеми. Кількість ітерацій закладається в програму контрольних процедур етапів реалізації управлінських рішень. Предмет контролю змінюється в залежності від змісту планового етапу активної реалізації. Цим забезпечується ефективність досягнення запланованих результатів. Модель відповідає характеристикам етапів консалтингу в часі, які були описані британським спеціалістом по організаційному розвитку Еріком де Хааном [4].

Таким чином, обґрунтована та розроблена модель управління маркетинговими ризиками, здатна забезпечити найбільш ефективне досягнення цільових результатів по ідентифікованих ризиках.

#### Література:

1. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок; пер. с англ. / Жан-Жак Ламбен. – СПб.: Питер, 2005. – 800 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент;. 3-е изд. / Пер. с англ./ Ф.Котлер, К.Л. Келлер. – СПб.: Питер, 2007. – 480 с.
3. Блок П. Безупречный консалтинг. пер. с англ. –/П.Блок. – СПб.: Питер, 2007. – 304 с.
4. Э. де Хаан. Бесстрашный консалтинг. Искушения, риски и ограничения профессии / Пер. с англ. –/ Э. де Хаан.- СПб.: Питер, 2008. – 272 с.
5. Семеняк И. В. Стратегический маркетинг / И.В.Семеняк. – Х.: ХНУ имени В. Н. Каразина, 2007. – 304 с.

#### Аннотация

### **КОНСАЛТИНГ МАРКЕТИНГОВЫХ РИСКОВ: ДЕСКРИПЦИЯ И МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ**

***Евтушенко А. В., аспирантка***

*Харьковский национальный университет имени В.Н. Каразина*

Обоснована технология консалтинга маркетинговых рисков и разработана модель управления рисками с использованием дескрипции носителей и происхождения маркетинговых рисков, которые характеризуются научной новизной решений в управленческом консультировании.

**Ключевые слова:** управленческое консультирование, менеджмент маркетинговых рисков, дескрипция, итерационная модель управления.

### **CONSULTING OF MARKETING RISKS: DESCRIPTION AND MANAGEMENT MODEL**

***Semenyak I. V., doctor of economic sciences, professor,***

***Evtushenko A. V., aspirant***

*V. N. Karazin Kharkiv National University*

Marketing risks consulting technology has been substantiated and risk control model has been developed. This model uses bearer and origin description of marketing risks that are characterized by scientific novelty of decisions in management consulting.



**Key words:** management consulting, marketing risks management, description, iterations management model.